





## REVISIÓN

# Leadership in education: impact on management and decision making. Part 2

## El liderazgo en el ámbito educativo: impacto en la gestión y la toma de decisiones. Parte 2

Daniel Román Acosta<sup>1</sup>  

<sup>1</sup>Universidad del Zulia. Maracaibo, Zulia, Venezuela.

**Citar como:** Acosta DR. Leadership in education: impact on management and decision making. Part 2. *Seminars in Medical Writing and Education*. 2024; 3:631. <https://doi.org/10.56294/mw2024631>

**Enviado:** 18-12-2023

**Revisado:** 07-03-2024

**Aceptado:** 12-05-2024

**Publicado:** 13-05-2024

**Editor:** PhD. Prof. Estela Morales Peralta 

**Autor para la correspondencia:** Daniel Román Acosta 

### ABSTRACT

**Introduction:** leadership has been the subject of multiple studies due to its impact on organizational management and team management. Different theorists, such as Krieger, Chiavenato and Yukl, analyzed leadership from an interpersonal influence perspective, highlighting its role in decision making and employee motivation. This research focused on the analysis of leadership characteristics, its styles and its influence on organizational dynamics.

**Development:** the study made it possible to identify the essential features of leadership, such as the ability to influence, strategic vision, service vocation and humility. Also, different leadership styles were analyzed, from autocratic to transformational, and their effect on team motivation and performance. Decision-making was presented as a key factor in organizational management, showing that effective leaders knew how to adapt their approach according to the circumstances and the level of commitment of their followers. In addition, the importance of motivation within leadership was highlighted, pointing out that recognition, training and personalized attention were decisive in improving productivity and strengthening job satisfaction.

**Conclusions:** it was concluded that leadership does not respond to a single ideal model, but must be adjusted to the needs of the organization and its members. Successful leadership is characterized by the ability to inspire, guide and empower human talent. Finally, it was recommended to continue researching the relationship between leadership, innovation and job satisfaction in order to improve management strategies in different organizational environments.

**Keywords:** Leadership; Influence; Decision Making; Motivation; Leadership Styles.

### RESUMEN

**Introducción:** el liderazgo ha sido objeto de múltiples estudios debido a su impacto en la gestión organizacional y en la dirección de equipos de trabajo. Diferentes teóricos, como Krieger, Chiavenato y Yukl, analizaron el liderazgo desde una perspectiva de influencia interpersonal, destacando su papel en la toma de decisiones y la motivación de los colaboradores. Esta investigación se centró en el análisis de las características del liderazgo, sus estilos y su influencia en la dinámica organizacional.

**Desarrollo:** el estudio permitió identificar los rasgos esenciales del liderazgo, tales como la capacidad de influir, la visión estratégica, la vocación de servicio y la humildad. Asimismo, se analizaron distintos estilos de liderazgo, desde el autocrático hasta el transformacional, y su efecto en la motivación y el desempeño del equipo. La toma de decisiones se presentó como un factor clave en la gestión organizacional, evidenciando que los líderes efectivos supieron adaptar su enfoque según las circunstancias y el nivel de compromiso de sus seguidores. Además, se destacó la importancia de la motivación dentro del liderazgo, señalando que el reconocimiento, la capacitación y la atención personalizada resultaron determinantes para mejorar la productividad y fortalecer la satisfacción laboral.

**Conclusiones:** se concluyó que el liderazgo no responde a un único modelo ideal, sino que debe ajustarse a las necesidades de la organización y de sus miembros. Un liderazgo exitoso se caracterizó por la capacidad de inspirar, guiar y potenciar el talento humano. Finalmente, se recomendó seguir investigando la relación entre liderazgo, innovación y satisfacción laboral para mejorar las estrategias de gestión en distintos entornos organizacionales.

**Palabras clave:** Liderazgo; Influencia; Toma de Decisiones; Motivación; Estilos de Liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido objeto de estudio a lo largo de la historia debido a su impacto en la organización y dirección de grupos humanos. Diversos autores han abordado esta temática desde distintas perspectivas, resaltando la importancia de la influencia, la toma de decisiones y la motivación en el desarrollo del liderazgo. En este contexto, la presente investigación se centra en el análisis del liderazgo, sus características y estilos, así como en la manera en que influye en la dinámica organizacional y en la consecución de objetivos colectivos.

El concepto de liderazgo ha evolucionado con el tiempo. Desde las primeras concepciones filosóficas de los grandes pensadores hasta los enfoques contemporáneos, se ha reconocido que un líder no solo dirige, sino que motiva y transforma a sus seguidores. Krieger (1996) define el liderazgo como un proceso de influencia en el que una persona guía a otras para alcanzar metas comunes, enfatizando la importancia de la confianza y la cooperación en la construcción de equipos efectivos. En la misma línea, Chiavenato (2007) destaca el liderazgo como un fenómeno de influencia interpersonal que facilita la consecución de objetivos específicos a través de la comunicación y la dirección estratégica.

Uno de los elementos fundamentales en el estudio del liderazgo es la clasificación de sus estilos. Desde el liderazgo autocrático, caracterizado por la toma de decisiones centralizada, hasta el liderazgo transformacional, que busca inspirar y desarrollar el potencial de los seguidores, cada estilo posee características particulares que afectan el desempeño organizacional. Hersey y Blanchard (1998) proponen la teoría del liderazgo situacional, que sugiere que no existe un único estilo ideal, sino que el liderazgo debe adaptarse a las circunstancias y al nivel de preparación de los seguidores.

La presente investigación se sustenta en la revisión de diferentes teorías sobre el liderazgo, considerando los aportes de autores como Yukl (2002), Covey (2005), Maxwell (1998), entre otros. Asimismo, se analiza el impacto de la toma de decisiones en la gestión organizacional y su relación con la motivación de los equipos de trabajo. La motivación, según González (2008), es un proceso esencial en el liderazgo, ya que influye en la disposición de los individuos para alcanzar metas comunes.

Este estudio tiene como objetivo identificar los rasgos característicos del liderazgo, describir los procesos de toma de decisiones y analizar los factores motivacionales dentro de la organización. Se busca proporcionar un marco teórico que permita comprender el liderazgo desde una perspectiva integral, destacando su papel en la gestión de grupos y en el logro de objetivos organizacionales. Con ello, se pretende contribuir al desarrollo de estrategias de liderazgo más efectivas que optimicen el rendimiento y la satisfacción de los miembros de una organización.

## Objetivo

Analizar el liderazgo en el ámbito organizacional, identificando sus características, estilos y factores asociados, como la toma de decisiones y la motivación, con el propósito de establecer un marco teórico que contribuya al desarrollo de estrategias de liderazgo más efectivas y a la optimización del rendimiento en las organizaciones.

## DESARROLLO

### Bases Teóricas

Para dar comienzo a las bases teóricas que sustentaron esta investigación, se muestran algunos conceptos sobre el líder, definiciones de liderazgo según el punto de vista de diversos autores, se exponen rasgos característicos de liderazgo, toma de decisiones, motivación y estilos de liderazgo.

### Líder

El líder es aquella persona (o grupo de personas) que es:

“capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto al que prestan el necesario cuidado” (Gento, 2002: 183).

Para Goleman (1961), el líder exitoso es aquel que puede entender las motivaciones de la gente y lograr la participación de los empleados haciendo confluir las necesidades e intereses individuales con el propósito del grupo.

Por otro lado, Bravo (1999: 57) aporta lo siguiente:

“Para ser líder, lo primero que se requiere, es ejercer control sobre sí mismo (aunque somos conscientes que el “control total” no existe); debemos aprender primero, como lograr el poder sobre nuestra propia fisiología. Si somos capaces de ello, podremos acopiar, preservar y desarrollar la suficiente energía, que nos proyecte al liderazgo, en lo que compartimos con los demás, en lo que nos proponemos y en lo que somos capaces”.

Al respecto, Krieger (1996:381) plantea que “el líder ejerce en consecuencia, una influencia sobre la que los miembros del grupo hacen y piensan”. Y retomando los planteamientos de Hellriegel y Slocum, (2004: 250), “un líder muestra los atributos clave del liderazgo, ideas, visión, valores, influir en otros y tomar decisiones difíciles”.

Para este trabajo de investigación se trabajará bajo la teoría de Krieger (1996).

### Definición de Liderazgo

Al hablar de liderazgo, se hace difícil definirla con exactitud, ya que ésta se ha venido transformando de acuerdo al enfoque de los autores y la época donde se ha desarrollado.

Para Krieger (1996:367) el liderazgo es “como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas del grupo”. En términos teóricos se debe estimular al grupo, para que más allá de la disposición tengan la confianza y el celo para trabajar como equipo.

Según Bravo (1999:55) “el liderazgo de una persona significa la capacidad, habilidad, consistencia y valor de la persona, para ser seguida por un conjunto de otras personas, para el logro de un fin común y de beneficio para todos los que participan”.

La mayor parte de las definiciones de liderazgo señalan que éste “implica un proceso de influencia social, en el cual la influencia intencionada se ejerce por una persona (o grupo) sobre otras personas para que tales personas estructuren sus actividades o interrelaciones dentro de un grupo u organización” (Yukl, 2002: 18).

Por otra parte, Amorós (2007:145) define liderazgo como la “capacidad de influir en un grupo de personas con la finalidad de orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas”. En pocas palabras, las organizaciones de hoy en día tienen como principal recurso a las personas, es por ello que el liderazgo juega un papel central en el comportamiento de grupo, por ello los autores Hersey y Blanchard (1998:90) expresan que “es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”

Siguiendo la misma línea conceptual, Hernández (2006) describe a un líder como un facilitador que guía a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. También es sinónimo de administrador en funciones, en cualquier nivel de una organización social.

En este sentido, Chiavenato (2007:104) recalca:

“el liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal; ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

También reitera al “liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo; el líder desde este punto de vista toma decisiones y ayuda a que el grupo que tomó decisiones adecuadas” (Chiavenato, 2007:104).

Bajo el mismo contexto, Covey (2005) define el liderazgo como el arte de movilizar y energizar los recursos intelectuales y creativos de todos los niveles organizacionales. Proponiendo el aprovechamiento de las capacidades del ingenio de los seguidores, lo cual se refiere al gran recurso que es desperdiciado.

Gerhenfeld (citado por Gordon, 1997) define el liderazgo como la frecuencia con que un individuo puede ser identificado como uno de los que influyen o dirigen mejor a los demás miembros del grupo.

Por otra parte, Tannenbaum (citado por Gordon, 1997), concibe el liderazgo como la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientación a través del proceso de comunicación hacia el logro de las metas específicas.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Whittaker, (citado por Gordon, 1997), considera el liderazgo como el papel que el individuo desempeña en el grupo, las destrezas y capacidades particulares que usa su popularidad con otros miembros.

Hellriegel y Slocum (2004: 250) plantean que:

“el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”.

Stogdill (1974, citado por Montilla 2008:), en una sinopsis de teorías e investigaciones sobre el liderazgo, se plantea que “existe casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. En este sentido se entenderá el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en las mismas. El concepto tiene cuatro implicaciones importantes, que son:

1) El liderazgo envuelve a otras personas, bien sean empleados o seguidores. Los integrantes de un grupo, dada su voluntad acceden a las órdenes del líder, y esto ayuda a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso de liderazgo.

2) La distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros liderados es otra implicación con respecto a las funciones de un líder. Estos miembros no carecen de poder; puede dar forma a las acciones que realizan los integrantes del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder al momento de decidir que ellos.

3) La capacidad de usar diferentes formas de poder que influyan en la conducta de sus seguidores de diferentes maneras, es otro aspecto sobre el liderazgo para este autor. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que maten y otros líderes han influido en los empleados para que hagan sacrificios personales en beneficio de la compañía.

4) Este último término sobre liderazgo es una composición de los tres primeros, entendiendo que el liderazgo es una cuestión de valores. El líder que se basa en la moral hace énfasis en los valores y necesita que éste le ofrezca a los seguidores una información sobre alternativas para que llegado el momento de responder a la propuesta de liderazgo ellos puedan elegir con inteligencia.

Llevando el mismo orden de ideas, Katz y Kahn (1978), aclaran que el liderazgo en términos de conducta es cualquier acción de influir en cuestiones de importantes en una organización. Esta influencia se lleva a cabo, no sólo por un sistema de premios, sanción o autoridad establecido en la estructura organizacional, sino mediante el poder concerniente y a la comprensión.

Hodgett y Altman (citados por Montilla, 2008:22), definen el liderazgo como el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una o varias metas específicas, agregando que las relaciones con el líder están comprendidas por algún tipo de intercambio sociológico o económico que influye en la posibilidad de que existan transacciones entre líder y los miembros de una determinada organización.

A su vez, Hall (1996:147) conceptualiza el liderazgo como “una forma especial de poder, involucra la habilidad con base en las cualidades personales del líder para obtener la subordinación voluntaria de sus seguidores en una amplia gama de asuntos”

Sin embargo, para esta investigación también se considerará a Krieger (1996:367), quien expresa que el liderazgo es influir sobre las personas para que estos se esfuercen voluntariamente y con ánimo lograr los objetivos del grupo. Recalcando:

“...se debe estimular a las personas para que desarrolle no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. La esencia de liderazgo es contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo. Más aún, las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas”.

Existe relación entre teóricos como Yukl (2002), Amorós (2007), Hersey y Blanchard (1998), Chiavenato (2007), Tannenbaum (citado por Gordon, 1997), Hellriegel y Slocum (2004), Krieger (1996), Katz y Kahn (1978) y Hodgett y Altman (citado por Montilla, 2008) quienes coinciden que el liderazgo es influenciar las personas que están a su alrededor, para conseguir beneficios en colectivo y desarrollar habilidades y destrezas que les permitan alcanzar los objetivos específicos, donde el esfuerzo, la comunicación, el estímulo, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y otros aspectos, juegan un papel importante en el comportamiento del grupo. Teniendo en cuenta que la esencia de liderazgo es contar con seguidores.

Por otro lado, autores como Bravo (1999) creen que el liderazgo es representativo de habilidad, destreza, constancia y valor para que las demás personas participen con él líder. Hernández (2006) a su vez describe que este, debe guiar a su grupo de manera que puedan alcanzar un propósito en común, y es donde Covey (2005) plantea que el liderazgo es un arte, que posee una persona para movilizar y energizar los recursos intelectuales y creativos de sus seguidores, concluyendo que el liderazgo desarrolla ideas y provee una visión de valores que apoyen lo que el grupo quiere, como lo exponen Hellriegel y Slocum (2004).

Cabe destacar que existen innumerables definiciones sobre liderazgo. Sin embargo, la mayoría de autores citados coinciden en que líder es aquella persona que por sus dotes es capaz de influenciar, orientar, guiar y dirigir grupos humanos. Estas definiciones se encuadran, en su mayoría dentro de teorías que tratan de explicar los tipos de líderes que han existido en de la humanidad.

### Rasgos Característicos del Liderazgo

Según Lussier y Achua, (2008:33), “no hay una lista de rasgos aceptada y no todos los líderes efectivos poseen todos los atributos”. Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos dejan de lado las interacciones del líder con sus subordinados, así como los factores situacionales.

Los líderes son personas que poseen ciertos rasgos caracterológicos y además ciertas actitudes emocionales le permiten captar perceptiblemente las necesidades de sus seguidores, es capaz de influir en los individuos y los grupos, motivándolos a adquirir objetivos propuestos en una organización.

Por otra parte, la teoría de los rasgos busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencien a los líderes de los no líderes, como por ejemplo: la ambición y la energía, el deseo de ser líder, la honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, juicio, buen sentido, carácter motivador y conocimiento adecuado para el puesto.

Bannis, citado por Krieger (1996), observó ciertas características en un estudio de caso de 90 líderes destacando:

- a) Comunicar significados comprensibles y claros.
- b) Generar confianza, ser racional, congruente.
- c) Tener autoconocimiento y autocrítica.

Por otra parte, Krieger (1996) cita a Geier por encontrar tres rasgos negativos que impiden el desarrollo adecuado de liderazgo:

- a) No estar informado.
- b) No ser participativo.
- c) Ser rígido, inflexible.

Este enfoque no llegó muy lejos pues no hubo acuerdo sobre las características comunes de liderazgo y porque los líderes no poseen ninguna serie de características que no tengan los seguidores. Por lo tanto, el liderazgo parece ser más una característica situacional.

Además, Hellriegel y Slocum (2004:253) plantean que:

“El modelo de rasgos del liderazgo se basa en las características de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos y se usa para predecir la eficacia del liderazgo. Las listas resultantes de rasgos se comparan con las de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso.”

Para Hellriegel y Slocum (2004:254) existen cuatro rasgos claves, donde se evidencia que la mayoría de los líderes exitosos y no exitosos se caracterizan por:

- a) Inteligencia: los líderes tienden a poseer una inteligencia un tanto superior a la de los subordinados, y es por ello que atrae a otros a las ideas que posee una persona específica, por lo que influye en el comportamiento de otros sujetos.
- b) Madurez y amplitud de visión: los líderes se inclinan a ser maduros en el aspecto emocional y mostrar una amplia gama de intereses. Cuando se habla de madurez está referido en la toma de decisiones en una organización, tomar un tiempo para comunicar los problemas a los subalternos, servir a los demás con humildad y entrega, manifestar su interés por los demás brindando así una satisfacción a quienes lo rodean.
- c) Necesidad de logros: los líderes exitosos están orientados a resultados; cuando alcanzan una meta, buscan otra. Su motivación no depende principalmente de los empleados para alcanzar las metas. Aprende continuamente desempeñando constantemente en mejorar sus capacidades mediante sistemas de aprendizaje, creando conocimiento, y transfiriendo su saber a sus seguidores.
- d) Honestidad: los líderes exitosos son íntegros. Cuando los individuos en puestos de liderazgo establecen un conjunto de valores, pero practican otro, los seguidores los califican rápidamente de no confiables. Muchas encuestas muestran que la honestidad es la característica más importante, cuando se solicita a los empleados que clasifiquen y comenten diversos rasgos de líderes que tienen éxito y de los que fracasan.

### La influencia

Al respecto, Chiavenato (2007:104) destaca: “que el liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal; ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Bravo (1999:63) destaca que “la influencia del líder se da en base al convencimiento y la confianza”.

Para efectos de esta investigación se toma el estudio realizado por Krieger (1996:368), donde plantea que: “A influye el B en el sentido en que consigue que B haga algo que en otro caso no haría. Una relación de influencia entre las dos partes actoras. La influencia es, pues la relación entre individuos, grupos, asociaciones, organizaciones y estados. Debemos decir que la influencia es una relación entre actores, en lo que un actor



induce a otros actores actuar en una forma que de otra manera no actuaría”.

Para Krieger (1996) existen seis formas de comparar la influencia, las cuales son:

- a) La cantidad de cambio en la posición del actor influenciado.
- b) Los costos psicológicos retiró del cumplimiento.
- c) El alcance de la respuesta es diferente y depende de la circunstancia que involucra una y la otra relación.
- d) La probabilidad del cumplimiento es distinta entre un grupo y otro.
- e) Influencia actual está dada por el número de personas que responde o es influenciada por las orientaciones del influenciado en una determinada relación con la circunstancia y acto de influencia.
- f) Y por último la influencia potencial en comparación con la influencia actual.

El liderazgo como tal es un fenómeno que trata de influenciar a las personas que están a su alrededor de manera directa e interpersonal, es decir, en cada situación dada dentro de una organización debe existir comunicación y relación entre los actores sociales ya que el líder afecta a sus seguidores de manera directa o indirecta.

### **Es Visionario**

Según Covey (1990:337) “El liderazgo tiene que ver con la visión, con no perder de vista la misión, y con la eficacia y los resultados”. Mientras que para Bravo (1999:67) la visión en los líderes está en enfocarse en el futuro, como una historia por conocer. “Ellos cuentan historias que hacen sintonía en los miembros del equipo; las historias modelan las ideas, los valores y los modos de comportamiento deseados. Las historias de los líderes, crean escenarios de éxito”. Es decir, que ellos construyen el caso, orientando eficazmente el cambio deseado dentro de la organización; “las historias describen un futuro ganador, pleno de éxito”.

Por otra parte, Blanchard (2007: 32-33) expresa que “una visión es una guía para las decisiones cotidianas, de manera que los individuos apunten hacia el mismo objetivo y no entablen entre sí un diálogo de sordos.” Y describe tres elementos que son claves para que la visión sea clara y concluyente:

- Propósito significativo: ¿En qué negocio se encuentra uno?
- Imagen del futuro: ¿Cómo será el futuro si tiene éxito?
- Valores claros: ¿Qué guía su comportamiento y sus decisiones diariamente?

Maxwell (1998:110) expone que “una vez que se conecte bien con su gente, exprese sus esperanzas y sueños”. Darle un vistazo el líder a sus seguidores de su futuro común, e invitarlos a unírsele en el viaje es importante, ya que al sentirse involucrados la motivación será mayor y su rendimiento será eficiente y eficaz.

Por otra parte, Hellriegel y Slocum (2004:278) expresan que “una visión es una perspectiva de un estado deseado futuro”.

La visión de Martin Luther King, citado Hellriegel y Slocum (2004:278), se enmarcó en su discurso “Yo tengo un sueño” con las siguientes palabras: “Tengo el sueño de que algún día esta nación se levantará y vivirá el significado real de su credo: Sostenemos que estas verdades son evidentes por sí mismas: que todos los hombres son creados iguales”.

Por su parte, David y Newstrom (2002:405) expresan que la visión es una “imagen o idea de largo plazo cristalizado y que debe lograrse”

Kotter (1997 p. 74) define la visión como una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el cual la gente debe luchar para crear ese futuro.

Para esta investigación se asume la postura de Hellriegel y Slocum (2004:278) expresan que “una visión es una perspectiva de un estado deseado futuro” esto con el fin de plasmar sus ideas a los liderados.

### **Aprende continuamente**

Según Blanchard (2007), los líderes de alto desempeño se concentran de manera constante en mejorar sus capacidades mediante sistemas de aprendizaje, la creación de capital de conocimiento y la transferencia de lo aprendido a toda la organización.

Covey (1990) plantea que hay una gran discrepancia entre los auténticos líderes y los que están por su posición. Los líderes que ocupan una posición creen que lo saben todo y fundan su valor en mostrar su “conocimiento” a sus seguidores mientras que los líderes centrados en principios son personas que comprenden que a medida que se expande su círculo de aprendizaje, también crece su nivel de ignorancia. A medida que abren una puerta más del intelecto, dándose cuenta que existe un nuevo y extenso camino por recorrer.

Para Maxwell (2003:63) el desarrollo del conocimiento está en accionarlo y no quedarse con ello para ocupar una posición o un puesto dentro de una organización. También cita que

“Jim Rohn exhortó: «No permitas que el aprendizaje te lleve al conocimiento. Permite que tu aprendizaje te lleve a la acción». En el desarrollo personal lo importante es la acción. Si su vida no comienza a cambiar como

resultado de lo que aprende, entonces tiene uno de los siguientes problemas: No está prestando suficiente tiempo y atención a su plan de crecimiento; está enfocando demasiado tiempo en áreas erróneas: o está aplicando lo que aprende”.

Henry Ford dijo lo siguiente respecto a líderes que se preparan: “He observado que la gente más exitosa toma ventaja durante el tiempo que los demás desperdician” citado por Maxwell (2003:61). También hace mención a Frank A. Clark afirmando que “La mayoría de nosotros debe aprender mucho cada día para mantener la delantera a lo que olvidamos”, dando a entender que si aprendemos algo cada día se vuelve la esencia de ser un alumno continuo y recordar lo que habíamos estudiado.

Siguiendo con este autor, reseña lo siguiente:

“Esa es una razón por la que llevo libros y revistas cuando viajo. Durante los momentos perdidos—como esperar una conexión en un aeropuerto—puedo revisar un montón de revistas, leer y recortar artículos. O puedo adelantar la lectura de un libro, aprender los principales conceptos y tomar citas que puedo usar posteriormente. Y cuando estoy en mi ciudad, maximizo mi tiempo de aprendizaje al escuchar continuamente cintas instructivas mientras voy en mi auto” (Maxwell, 2003:61).

Se asume la postura de Maxwell (2003) ya que el aprendizaje continuo no solo es adquirirlo, se trata de accionarlo en el desarrollo personal recordando así lo que habíamos estudiado. Además, el líder debe mantenerse mejorando personalmente, no solo para adquirir conocimientos que reemplacen lo que ha olvidado o lo que ya es obsoleto, sino para edificar sobre lo que aprendió ayer y enseñar a otros, en este caso sus seguidores.

### Vocación a servir

“Para ser feliz y desarrollarse totalmente se necesita servir a una gran causa: ayudar a los demás” (Giuliani, 1999:172, citado por Gento y Cortés). “Una de las responsabilidades del líder es satisfacer las necesidades de aquellos sobre los que ejerce el liderazgo” (Giuliani, 1999:203, citado por Gento y Cortés).

Maxwell (1998:21) menciona que “fuimos puestos en esta tierra para servir, no para ser servidos. Dar de su persona y de su tiempo a otra muestra que se interesa en ellos”. El médico y misionero Sir Wilfred T. Grenfell sostuvo que “el servicio que damos a otros realmente es la renta que pagamos por nuestra habitación en esta tierra” (citado por Maxwell, 1998:21).

Para Blanchard (2007:328) “El liderazgo eficaz comienza desde adentro, y el tipo adecuado de liderazgo es el servicio”, a partir de esta afirmación se puede decir que el servicio brinda un liderazgo eficaz.

Por otro lado, Covey (1990) describe un tipo de líder que entienda su rol de llevar a las personas a donde pretenden o deben llegar a través del servicio. Para este líder el liderazgo no es una carrera, sino una misión de vida. El servir a otros mediante el liderazgo puede abrir nuevos horizontes a las cuales ellos no pueden llegar, conectarlo con otras personas de influencia, servir de mentor, corregirlos, retarlos y a veces hasta confrontarlos.

Para esta investigación se tomará la teoría de Blanchard (2007) ya que se considera que es la más vinculada con este estudio.

### La Humildad

Para Blanchard (2007:345) “es la capacidad de darse cuenta de que el liderazgo no tiene que ver con el líder; tiene que ver con las personas y lo que necesitan”. Por su parte, Bravo (1999:59) describe la humildad en el líder como una actitud, es decir, si sabe su trabajo y el de los demás “debe actuar como si no supiese todo”.

Bajo el mismo contexto se expresa que:

“Los grandes líderes no se sienten satisfechos por tener la razón, sino que la gloria proviene que todo el equipo alcance la cima del éxito. Los mejores seguidores son aquellos que se centran en ejecutar lo mejor posible las ideas independientemente de quién las proporciona.” Universia Perú (2013).

Siguiendo el mismo orden de ideas, Hernández (2007) define la humildad como una práctica positiva que permite conocer y aceptar la realidad de los líderes, esto es, con las cualidades y defectos, así como también con fortalezas y debilidades.

Para sintetizar estas afirmaciones, con respecto a la humildad, se expresaría como la capacidad de actuar sin frustrar el trabajo o ideas de sus seguidores, es decir, para alcanzar el éxito en una organización el líder debe hacer que su participación sea siempre positiva al interactuar con los que están bajo su supervisión y aceptar la realidad del grupo tanto defectos como fortalezas, por lo que se asume el criterio de Hernández (2007).

### Toma de decisiones

Krieger (1996) plantea cuatro estilos de toma de decisiones:

- a) La toma personal de decisiones se aplica cuando el gerente tiene la experiencia y la información que necesita, mientras que los seguidores no poseen la capacidad, la disposición con la confianza para colaborar o carecen la información o competencia necesaria.

b) La toma consultiva de decisiones es posible cuando los seguidores poseen experiencia y conocimientos en la materia y está dispuesto a participar. En este caso la mejor es solicitarle la información antes de tomar las decisiones.

c) La toma de decisiones participativas es un esfuerzo cooperativo (codecisión) en el que el gerente y seguidores trabajan junto hasta alcanzar una decisión compartida.

d) Por último, la toma delegativa de decisiones (facultad, operar, participación decisional) se emplea con seguidores cuya preparación es elevada y que requieren la experiencia de la información que se necesita para llegar a la decisión con la recomendación correcta.

Hall (1996) coincide con Krieger (1996) en el primer y segundo estilo, ya que propone que si una decisión es importante para la organización es posible que se utilice un estilo no participativo, pero es importante para los subordinados cuando se toma en cuenta su participación.

Siguiendo la línea de Krieger (1996), Abad (1997) cita a Vroom y Yetton (1973) expresando las siguientes tomas de decisiones:

a) La decisión autocrática, donde el líder resuelve el problema o toma la decisión sirviéndose de la información que disponga en ese momento.

b) La decisión autocrática, pero con información, en que el líder obtiene de sus seguidores la información necesaria, pero luego él mismo decide cuál es la solución al problema. Puede contar o no a sus seguidores la razón de sus preguntas o informarles del problema una decisión en la que está trabajando. Lo que ellos le digan es claramente en respuesta a su solicitud de información específica: no intervienen, pues, en la definición del problema o en la elaboración o evaluación de soluciones alternativas.

c) La toma de decisión a través de la consulta de persona a persona, en donde el líder comparte el problema de una manera individual, con sus seguidores afectados, obteniendo sus ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo. Luego es el líder quien toma la decisión.

d) La decisión consultando en grupo, en el cual el líder comparte el problema con sus seguidores en una reunión grupal. En esta reunión, se obtienen ideas o sugerencias. Luego, es el líder quien toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de sus seguidores.

e) La decisión en grupo o consenso donde el líder comparte el problema con sus seguidores como grupo. Juntos crean y evalúan opciones para alcanzar un acuerdo sobre la solución. Su papel es el de un presidente de la reunión. Donde coordina las discusiones, manteniendo las entradas en el problema y asegurándose de que se discutan los temas más importantes. Puede proporcionar al grupo ideas o información que tenga a la mano, pero no debe tratar de presionarlos para que ellos adopten la solución necesaria y que estén dispuestos a aceptarla y llevar a afecto cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

**Tabla 1.** Toma de decisiones según vroom y yetton (1973)

|                      | El líder           | El líder y otros de forma individual | El líder y otros de forma individual                             | El líder y otros en grupo          | El líder y otros en grupo             |
|----------------------|--------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|---------------------------------------|
| ¿Quién interviene?   | El líder           | El líder y otros de forma individual | El líder y otros de forma individual                             | El líder y otros en grupo          | El líder y otros en grupo             |
| Tipo de intervención | Decisión sin ayuda | Los individuos responden a preguntas | Los individuos proporcionan datos uno a uno de manera individual | El grupo comparte datos y análisis | El grupo comparte datos e información |
| ¿Quién decide?       | El líder           | El líder                             | El líder   | El líder                           | El grupo                              |

Para Thompson (1967) la toma de decisiones involucra dos dimensiones principales, la primera de ellas es la creencia acerca de las relaciones que causen un efecto, lo cual significa tener certidumbre o incertidumbre acerca de los resultados de una decisión, es decir, si decidimos A estamos seguros que B será el resultado; la segunda dimensión es la preferencia acerca de los resultados posibles, lo que significa el grado el consenso acerca de lo que desea la organización. Estas variables son básicas en el proceso de la toma de decisiones en una organización ya que operan a nivel consciente o inconsciente dentro de la misma.

La participación en la toma de decisiones enfrenta la incertidumbre, ya que el nivel de esta varía y en algunos casos las opciones parecen estar casi al azar, mientras que en otros existe una secuencia más programable.

Simon (1956) plantea que las decisiones se toman bajo un criterio de racionalidad limitada. Las razones para los límites de la racionalidad están ligados a la incapacidad del sistema como un todo, para poder proporcionar la información adecuada o máxima en la toma de decisiones. Por eso tiene que haber un líder en una organización ya que tienen la capacidad intelectual de manejar las diferentes situaciones que se presentan.

De manera general se entiende que la toma de decisiones puede ser de varias maneras y con ciertas



características sobresalientes una de otra, por ejemplo para Krieger (1996) existen cuatro medidas para ejercer las disposiciones ante un problema pudiendo ser de manera personal, consultiva, participativa o delegativa, donde Hall (1996) concuerda con los dos primeros modos de asumir una decisión. Mientras que para Vroom y Yetton (1973) destaca cinco estilos para decidir cómo solucionar un conflicto en la organización pudiendo ser una disposición autocrática sin ninguna información al respecto, autocrática pero con información, a través de la consulta de persona a persona, consultando en grupo y a través de un consenso donde el líder comparte el problema con sus seguidores.

Para esta investigación se asume la teoría de Krieger (1996) ya que sigue una línea sociológica.

### **Motivación**

Según González (2008:62) la motivación es una “compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta o el objeto-enviado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación del comportamiento)”.

Por su parte Maxwell (1998:7) expone que uno se convierte en un motivador “cuando anima a las personas y se comunica con ellas a nivel emocional.” En el proceso pasan dos cosas: la primera es que crea un puente entre el líder y sus seguidores, y lo segundo es que edifica su confianza y sentido de dignidad. Cuando las personas se sienten a gusto con el líder y consigo lo mismo durante momentos en que lo acompañan, el nivel del liderazgo aumenta de modo significativo.

Para Jove (S/A), la motivación es un aspecto esencial en el trabajo u organización. Las empresas dedican importantes esfuerzos a motivar a sus trabajadores. En el trabajo asalariado, la motivación aparece como un elemento clave, y eso que el salario actúa como un importante factor de permanencia.

En este sentido se define la motivación, como el proceso por el cual una necesidad insatisfecha mueve a una o a más personas hacia una dirección, logrando así un objetivo, que satisfaga dicha necesidad. Es un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

El proceso motivacional en la organización es circular, que está dado por el motivo, luego; el comportamiento instrumental, pasa por la meta y llega al alivio. Ver figura 2.

### **Reconocimiento**

Se debe otorgar reconocimiento (individual o grupal) mediante sistemas de remuneraciones, ascensos, promociones y estímulos al personal, por sus avances y cumplimiento de resultados y metas en calidad, productividad y competitividad. Se trata de disponer de una metodología consistente que permita determinar el grado.

“Para ello, podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo” (Tomado de internet: <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280388.html>)

Nelson (1996) plantea que el reconocimiento puede ser sin costo alguno e incluso más eficaz, es decir, unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada y en el momento oportuno pueden significar más para un seguidor que un una recompensa monetaria, una premio formal o una pared de certificados o placas, el poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó un tiempo para darse cuenta del logro, buscar al seguidor que lo obtuvo y felicitarlo personalmente

Por su parte, Bravo (1997) plantea que la calidad de vida en las organizaciones no está conformada solo por el bienestar personal o individual, sino que todos son parte de la misma, citando: “... la integración dentro de los equipos de trabajo, el compartir una visión que inspire la acción: la conforma finalmente, los valores, la confianza, la libertad y en reconocimiento al logro”, destacando este último ya que un premio te hace parte de una estructura organizacional, haciendo que el seguidor se motive y se sienta parte de la organización o departamento

### **Atención personalizada**

La atención personalizada implica realizar adaptaciones en los programas genéricos y proveer apoyo individualizado. Según Martínez (2010) existen algunas técnicas para promover comportamientos competentes en las personas, así como favorecer su motivación y comunicación.

Según Martínez (2010:32) la atención personalizada se trata de “conseguir el objetivo de que la persona sea el centro de las intervenciones y no viceversa”

Por otra parte Garcia (1996:170) reseña que la atención personalizada:

“se debe llevar a cabo en entrevistas concretas, pero que incluya también los contactos informales, que ayuden enormemente a conocer al alumno, a recabar alguna información, recordar alguna propuesta... dentro del recinto universitario se dan multitud de ocasiones para tratar con los alumnos, momentos muy adecuados para transmitirles el verdadero espíritu universitario, fuera ya el formalismo del aula”.

Para Yarce (S/A), el líder necesita comunicar y así poder convencer, por eso es importante lo que va a comunicar y cómo hacerlo y el medio que va utilizar. Una respuesta a esto es la atención personalizada, lo más cercano que pueda, donde será propiamente el encuentro al trato con los demás hombres como personas. La atención personalizada no es sólo transmitir ideas o sentimientos, sino saber escuchar.

A fines pertinentes para este estudio se tomará el último autor, que cumple con lo requerido para esta investigación.

### **Capacitación**

Según Covey (2005), el liderazgo no es una posición que se otorga, sino más bien una elección que estimula a aprovechar el máximo la pasión, el talento y la inteligencia de sus subordinados. Por ese motivo el líder se ha de encontrar con una voz inspiradora hacia los demás, para que ellos pueden encontrar su propia voz a través de la capacitación. De esta manera se entiende que el líder debe estar capacitado y así capacitar e influenciar a sus seguidores, por otro lado si no está a la vanguardia, quedará atrás siendo historia.

Para Sánchez (2013), el estar capacitado es una necesidad, ya que muchas cualidades son importantes en el liderazgo y si no está orientado es un liderazgo débil, por eso es importante conocer ciertos Aspectos que ayuden a la organización cumplir con los objetivos y llegar al éxito. Tanto el líder como sus seguidores deben estar capacitados para el manejo de conflictos, la canalización del estrés y el trabajo bajo presión ya que la sociedad tiene más exigencias y por lo tanto una organización es el reflejo de ello.

Por otra parte, Maxwell (1996:130), plantea la existencia de estudios demostrando que “una capacitación diaria, más que una evaluación global anual, es más efectiva para mejorar el desempeño. Este proceso de capacitación tiene dos componentes importantes: fijar objetivos específicos y tener frecuentes revisiones de progreso.”

### **Teorías de Estilos de Liderazgo**

Para Davis y Newstrom (2002:159) “el estilo se refiere al conjunto total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según los vean los empleados”; por este motivo, es significativo la manera en como los seguidores perciben al líder y cada una de sus acciones porque de esto depende el éxito para definir objetivos y alcanzar metas organizacionales.

Por este motivo los estilos de liderazgo se han tomado la calidad de explicar desde varios enfoques, producto de investigaciones realizadas explorando las funciones desempeñadas por un líder; de ahí se presentaron estudios en los cuales las funciones esenciales son las relativas a las tareas o solución de problemas y otras actividades para el mantenimiento de los grupos.

Krieger (1996), hace mención a una serie de teorías que sin duda son fundamentales en esta investigación, haciendo mención a autores y escuelas dedicadas al estudio de esta cualidad como lo es el liderazgo. A continuación, exponemos las teorías que son importantes para este autor:

Teoría de los rasgos: esta teoría no nace con el liderazgo y parte de que existe una serie de rasgos que poseen los líderes. Por lo tanto, busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencien a los líderes de los no líderes, como, por ejemplo: la ambición y la energía, el deseo de ser líder, la honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, juicio, buen sentido, carácter motivador y conocimiento adecuado para el puesto.

Bannis, citado por Krieger (1996), observó ciertas características en un estudio de casos de 90 líderes destacando:

Comunicar valores estratégicos, objetivos, metas; impulsar la obtención de logros y resultados.

- a) Comunicar significados comprensibles y claros.
- b) Generar confianza, ser racional, congruente.
- c) Tener autoconocimiento y autocrítica.

Por otra parte, Krieger (1996) cita a Geier por encontrar tres rasgos negativos que impiden el desarrollo adecuado de liderazgo:

- a) No estar informado.
- b) No ser participativo.
- c) Ser rígido, inflexible.

Este enfoque no llegó muy lejos pues no hubo acuerdo sobre las características comunes de liderazgo y porque los líderes no poseen ninguna serie de características que no tengan los seguidores. Por lo tanto, el liderazgo parece ser más una característica situacional.

Además, Hellriegel y Slocum (2004:253) plantean que:

“El modelo de rasgos del liderazgo se basa en las características de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos y se usa para predecir la eficacia del liderazgo. Las listas resultantes de rasgos se comparan con las de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso.”

Teorías del Comportamiento: son una serie de teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Propone que no se nace con el liderazgo, sino que se puede capacitar a una persona para ser líder. Su deficiencia está en que es un enfoque acontextualizado.

### **Estudios de Ohio State**

Estos estudios sugieren que el estilo de estructura de inicio alto y estructura de consideración alto por lo general dan resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indicaban que era necesario integrar los factores situacionales en la teoría.

a) la estructura de inicio es el grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y el de los subordinados en la búsqueda de las metas, donde se asignan tareas y responsabilidades con consignas claras, da pautas, fija las metas y controla los resultados.

b) la estructura de consideración es el grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizada por una confluencia mutua, respeto por las ideas que él líder aporte y los sentimientos que poseen los subordinados, es allí donde él líder escucha atentamente, es transparente y considerado con ellos.

### **Estudios de la Universidad de Michigan**

Para los estudios realizados en la Universidad de Michigan destacaron dos dimensiones de comportamiento:

a) El líder orienta al empleado, da gran importancia a las relaciones interpersonales, muestra interés particular en las necesidades de sus seguidores y acepta las diferencias individuales de los miembros.

b) El líder orienta a la producción haciendo énfasis en los aspectos técnicos en cuanto a la tarea del trabajo. Su principal preocupación es cumplir las metas del equipo y sus metas individuales, donde los individuos son el medio para ese fin. Este estilo lleva a baja productividad e insatisfacción en los trabajadores.

Las conclusiones obtenidas favorecían a la primera dimensión y fueron relacionadas con mayor productividad del grupo y mayor satisfacción laboral.

Estudios recientes completan esta última clasificación con una tercera dimensión de comportamiento que es:

c) Que el líder orienta a la innovación y al cambio, valora la experimentación, busca nuevas ideas y genera e implementar el cambio.

### **Teoría de la atribución del liderazgo**

Esta teoría propone que el liderazgo es una atribución que la gente hace respecto a otros individuos.

### **Teoría De Liderazgo Carismático**

Plantea que los seguidores establecen atribuciones en cuanto a habilidades heroicas y extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos en el líder.

### **El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo para el cambio y la transformación**

a) líderes transaccionales: son líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requisitos de papeles y tareas.

b) líderes para el cambio y las transformaciones son aquellos que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma.

### **Teoría De Intercambio Líder-Miembro**

Todos aquellos líderes que sean internos y externos al grupo, y los subordinados que tengan un estatus interno, tendrán más altas calificaciones de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción en su superior.

### **Teoría Trayectoria-Meta**

Esta teoría expone que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados en la medida en que ellos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura.

### **Modelo Líder-Participación**

Para este modelo teórico de liderazgo, el líder proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes. Las teorías antes mencionadas por Krieger (1996) plantean teorías y modelos experimentales, mientras que para Hellriegel y Slocum (2004) el modelo conductual del liderazgo está centrado en lo que hacen los líderes y cómo lo hacen.

Existen varias versiones del modelo conductual, pero el que presenta Hellriegel y Slocum (2004) sugiere que los líderes eficaces ayudan a los individuos y a los equipos a alcanzar sus metas de dos maneras.

- a) provocando relaciones con los empleados, centrándolos en tareas y orientándolos en la calidad y cantidad del trabajo logrado.
- b) son estimados y apoyan los esfuerzos de los empleados por lograr metas personales (por ejemplo, satisfacción en el trabajo, ascensos y reconocimiento), y trabajan arduamente para resolver disputas, manteniendo contento al personal, alentándolo y proporcionando refuerzos positivos.

La Universidad Estatal de Ohio posee el mayor número de estudios de conducta de líderes, que se inició a fines de los años cuarenta. Esas investigaciones se orientaban a identificar los comportamientos importantes del líder para alcanzar las metas del equipo y de la organización. Los esfuerzos realizados dieron como resultado la identificación de dos dimensiones importantes de la conducta del líder: consideración, que es el nivel en que las relaciones que los líderes mantienen con sus subordinados se caracterizan por la confianza mutua; y estructura de inicio que es el grado en que los líderes definen y estructuran sus funciones y las de los empleados para alcanzar las metas de sus áreas de responsabilidad.

### **Teoría Situacional del Liderazgo**

La teoría situacional de liderazgo de Hersey y Blanchard, planteada por Krieger (1996), parte de la premisa envuelta en situaciones desiguales donde existen diferentes formas de liderazgo y, por ende, se le demandarán a los individuos, habilidades y comportamientos específicos, que son distintos en cada situación.

El líder influencia a sus seguidores en el proceso de interacción y, desde luego, las reacciones de estos tienen un impacto sobre el comportamiento del propio líder. Así de liderazgo organizacional es una mezcla de factores. En lugar de sugerir que haya una serie de características en el liderazgo, las evidencias indican que los rasgos específicos que dan lugar al comportamiento de liderazgo varían de acuerdo a la situación.

Para Hersey y Blanchard el liderazgo situacional está fundamentado en la interacción de:

- a) El grado de conducción y dirección, es decir el comportamiento de las tareas que ofrece el líder.
- b) El grado de apoyo social y emocional, es decir, las relaciones personales que brinda el líder.
- c) El nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo dentro de la organización.

El liderazgo situacional es un modelo, no una teoría; sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar, y pretende ayudar a la gente a que intente el liderazgo, cualquiera que sea su función dentro de una organización, para hacer más eficaz en su trato diario con los otros.

Todas las situaciones son vitales en los seguidores, no sólo porque cada uno acepta o rechaza líder, sino que el grupo determina qué tanto poder puede atribuirse al líder, insistiendo en el comportamiento del mismo en relación a los seguidores. En este estilo de liderazgo, cualquier referencia líder y seguidores implican líderes potenciales y seguidores potenciales.

Para Hellriegel y Slocum (2004:257) el modelo situacional de Hersey y Blanchard:

“se basa en la cantidad de conductas de relación (sustentadora) y de tareas (directivas) que el líder aporta a sus subordinados en una situación. A su vez, la cantidad de conductas de relación o de tareas se basa en la disposición del seguidor a realizar las tareas necesarias”.

### **El Modelo de Contingencia**

Fiedler (1964, 1967) fue el primero que propuso relaciones de contingencia en el liderazgo. Considera que el agente es el líder (variable independiente) y su influencia depende de elementos situacionales (variables moduladoras).

El liderazgo efectivo se produce como resultado de la equiparación entre el estilo y el grado de favorabilidad de la situación o control situacional, es decir, en la medida en que la situación proporciona al líder la influencia actúa sobre sus subordinados.

Tres factores determinan la favorabilidad; por orden de importancia:

- a) La relación entre el líder y los miembros.
- b) La estructura de la tarea.
- c) La posición de poder del líder.

### **La Teoría de la Expectativa de Meta**

Desarrollada por House (1971) a partir de la versión no situacional propuesta por Evans (1970). Integra la teoría motivacional de la expectativa (Vroom, 1974) con los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio.

El papel del líder consiste en proporcionar a los subordinados el apoyo suplementario, que no encuentran

en el ambiente, para que aumenten su motivación y expectativas, logrando las recompensas y se sientan satisfechos.

La teoría señala que la eficacia de los distintos estilos de liderazgo para incrementar la motivación estará en función de las características personales de los subordinados, de las presiones ambientales y de los rasgos de la tarea.

### **El Modelo de Liderazgo de Vroom-Jago**

Para Hellriegel y Slocum (s/a), los teóricos Víctor Vroom y Arthur Jago ampliaron un modelo de liderazgo que dirige la atención al papel que desempeñan los líderes en la toma de decisiones

“Víctor Vroom revisó recientemente este modelo para: 1) dar una mayor consideración a variaciones que pueden existir en las variables situacionales; 2) aclarar la presentación de los cinco estilos de liderazgo en el modelo anterior, y 3) destacar todavía más la dimensión impulsada por el tiempo sobre la elección del estilo de liderazgo en la toma de decisiones” (Hellriegel y Slocum, 2004: 260).

### **Enfoque transaccional**

Hellriegel y Slocum (2004: 272) “se refiere a motivar y dirigir a los seguidores principalmente mediante prácticas contingentes basadas en premios”.

Hay tres elementos básicos del liderazgo transaccional que se observan normalmente como la fuerza que impulsa a los seguidores a que logren sus metas de desempeño.

a) Premios contingentes, donde el líder identifica una ruta que vincula el logro de las metas con los premios, aclara perspectivas, intercambia promesas y discursos por apoyo, arregla acuerdos mutuamente satisfactorios, negocia recursos, intercambia apoyo por esfuerzo, y provee recomendaciones para un desempeño exitoso.

b) La administración activa por excepción, donde el líder vigila el trabajo de los seguidores, toma acciones correctoras si surgen desviaciones de las reglas, y hace cumplir las normas para evitar errores.

c) Y por último la administración pasiva por excepción, que es aquella donde el líder intercede cuando los problemas son graves, pero puede esperar a comenzar acciones hasta que los errores reclamen su atención.

Por otra parte, Ares (2007) propone que la teoría transaccional tiene sus raíces en las teorías del intercambio de Homans (1961), Thibaut y Kelley (1959), Adams (1965), entre otros.

Hollander (1978) citado por Ares (2007) entiende que el liderazgo es el resultado de la interacción y transacción entre los actores, que son el líder y sus seguidores. Desde este enfoque se hace hincapié en el proceso de influencia mutua, que lleva consigo un intercambio social, por el cual se ofrecen y obtienen beneficios. Los líderes proporcionan premios, gratificaciones, recompensas; y reducen costes a los seguidores a cambio de un balance equitativo de estímulos y beneficios para ellos mismos.

Ares (2007) recalca que el enfoque transaccional de Hollander (1978) no ha generado muchas investigaciones porque no detalla palmariamente los mecanismos de la situación de los que se puedan deducir hipótesis demostrables. La teoría de la transacción es más una especificación inducida por muchos hallazgos y perspectivas encajadas para formar un conjunto significativo y con una cierta consistencia interna.

### **El Liderazgo Carismático**

Para Ares (2007), el liderazgo carismático citando a Muchinsky (2001) se refiere a la percepción del seguidor de que el líder posee un regalo o don de inspiración que es algo único. Los seguidores confían y respetan al líder como a un héroe sobrehumano o a una figura espiritual (Bass, 1998).

Para Hellriegel y Slocum (2004: 274) el liderazgo carismático simplemente:

“Consiste en motivar y dirigir a los seguidores, principalmente formando en ellos un fuerte compromiso emocional con una visión y conjunto de valores compartidos. Al mostrar gran pasión y devoción con la visión y los valores, tales líderes influyen en los seguidores apelando a sus emociones más profundas”.

El Modelo Amplio del liderazgo carismático incluye los siguientes atributos interrelacionados:

a) Destaca una visión y los valores a compartir donde el líder se enfoca en crear una imagen mental de un futuro deseable y en fomentar sus valores, vinculándolos con la visión, las metas y las conductas esperadas de la organización.

b) El líder se enfoca en crear enlaces comunes entre los seguidores y un sentido compartido de “quiénes somos” y “qué significamos” como organización.

c) El líder muestra responsabilidad con los valores, la identidad y las metas que promueve, incluso si debe hacer un sacrificio que demuestre su compromiso.

d) El líder proyecta fortaleza, inspira, posee determinación, es optimista e innovador y da la impresión de tener confianza en sí mismo.



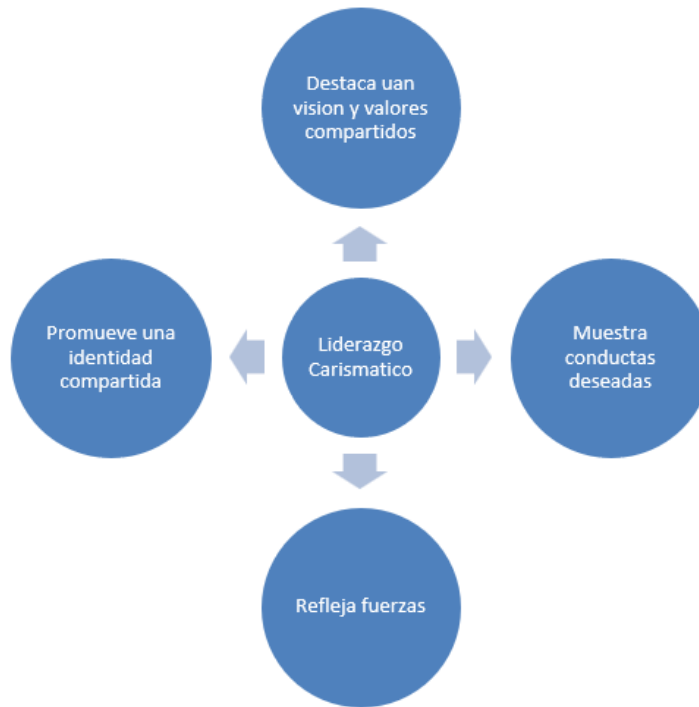


Figura 1. Modelo Amplio De Liderazgo Carismático



Figura 2. Modelo Restringido De Liderazgo Carismático

Ares (2007) expresa que Weber teorizó sobre el liderazgo carismático en la década de los cuarenta, pero no fue sino hasta la década de los ochenta cuando los investigadores manifestaron más interés en el liderazgo carismático.

El Modelo Restringido, para algunos expertos en el tema de liderazgo, el carisma existe sólo cuando están presentes cinco elementos que operan en combinación entre sí, los cuales son:

- a) Hay una persona con dones y cualidades extraordinarias.
- b) Hay una crisis social u organizacional, o bien, una situación desesperada.
- c) Hay una visión o conjunto de ideas radicales que prometen una solución a la crisis como lo propone la persona líder carismático en potencia.

d) Hay un grupo de seguidores que se ven atraídos hacia este líder talentoso y tienen fe en sus poderes excepcionales y en la visión radical de esta persona.

e) Existe la creencia válida en los talentos extraordinarios y la visión radical del líder, fundada en el éxito que ha tenido al enfrentarse a las crisis percibidas.

### El Liderazgo Transformacional

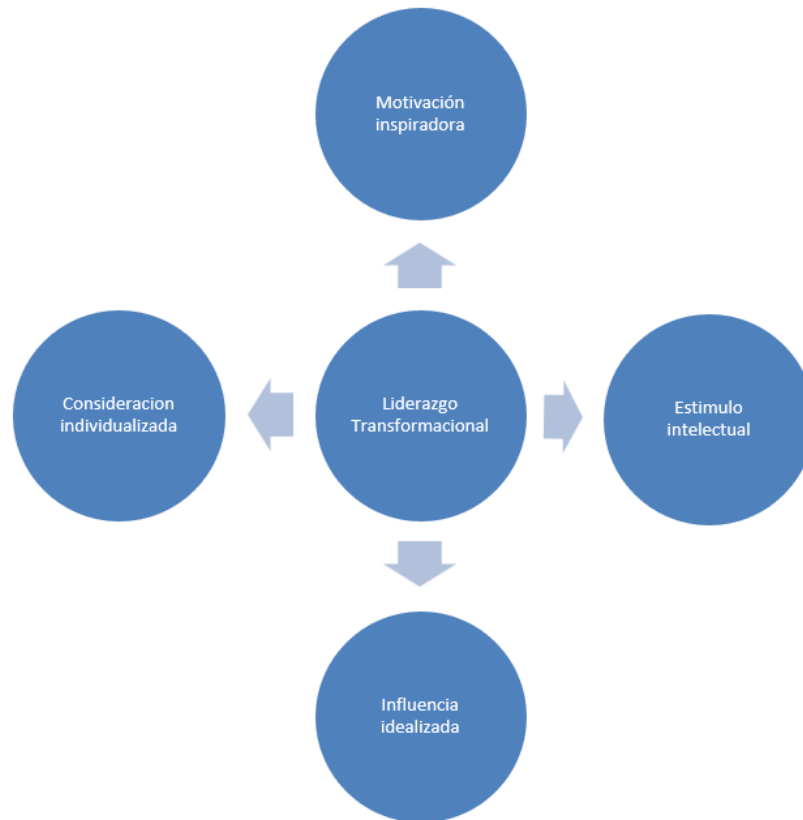


Figura 3. Modelo de Liderazgo Transformacional

Según Hellriegel y Slocum (2004: 277):

“Se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada”.

El modelo de liderazgo transformacional construye y extiende las características de los liderazgos transaccional y carismático.

Los componentes del liderazgo transformacional que se relacionan principalmente con los seguidores son: la motivación inspiradora, el estímulo intelectual, la influencia idealizada y la consideración individualizada.

a) La motivación inspiradora se refiere a conductas y comunicaciones que guían a los seguidores al proporcionarles un sentido de significado y desafío. Tales líderes hacen que los seguidores participen, y finalmente se sientan comprometidos con una visión del futuro que puede ser significativamente diferente de la actual. Los líderes transformacionales inspiran a otros por lo que dicen y hacen.

b) El estímulo intelectual es el que se concede a los seguidores para que sean innovadores y creativos. Los líderes transformacionales urgen a sus seguidores a cuestionar supuestos, explorar nuevas ideas y métodos, y enfocar viejas situaciones con nuevas perspectivas.

c) La influencia idealizada refleja la conducta de los líderes transformacionales que los seguidores luchan por emular o reflejar. Éstos suelen admirar, respetar y confiar en ellos. Los seguidores se identifican con estos líderes como personas, así como con la visión y valores que promueven. Una influencia positiva idealizada permite que los seguidores se sientan libres de cuestionar lo que se está promoviendo.

d) La consideración individualizada es la atención especial puesta por un líder transformacional en las necesidades de logro y crecimiento de cada seguidor. Los líderes transformacionales pueden actuar como asesores, mentores, maestros, facilitadores, confidentes y consejeros. Se estimula a colegas y seguidores a desarrollarse sucesivamente a niveles más altos de su potencial. Las diferencias individuales se aceptan

y se premian para elevar la creatividad e innovación. Se estimula el diálogo abierto con los seguidores y se fomenta como práctica normal la “administración por compromiso continuo.

### **Liderazgo autocrático**

Para Chiavenato (2007), es el líder que siga las directrices sin participación alguna al grupo. Es quien determina los pasos a seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e imprevisibles por el grupo. El líder asigna las tareas de cada uno y determina el compañero de trabajo. El líder es dominante. Los elogios y las críticas al trabajador de cada miembro son personales. El líder está centralizado en las decisiones que impone orden al grupo; estará vigente y puede usarse de acuerdo a la situación específica del líder.

Provoca dependencia y menor individualidad entre los servidores públicos a su cargo; genera mayor hostilidad y agresión, así como la búsqueda de chivos expiatorios (o culpables permanentes); la motivación por el trabajo es menor. La sumisión por temor evita la aportación de ideas y el desarrollo de los empleados.

Por su parte, Almudena (2010) afirma que este estilo de liderazgo toma toda la responsabilidad de la toma de decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que rendirle cuentas a nadie en ningún momento, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo.

### **Liderazgo democrático**

Según Almudena (2010), el líder democrático toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras.

Por su parte Chiavenato (2007), plantea que este estilo de liderazgo, es donde el grupo debate y decide las orientaciones, donde los subordinados son estimulados y apoyado por el líder. La división de las tareas en potestad del grupo, donde cada miembro es libre de escoger su compañero de trabajo. El líder se convierte en otro miembro del grupo, anima a su equipo. El liderazgo democrático es conducido y orientado por el líder, incentivando la participación de las personas, dándole pertenencia e identidad. Se considera pertinente trabajar con los tres estilos entrelazados y de acuerdo a la situación se puede determinar qué estilo de liderazgo utilizar. Trata de ser elástico pero puntual, manteniendo la autoridad, pero delegándola a otros.

El líder democrático es quien motiva y estimula cuando es necesario; da dirección según conviene a los deseos e intereses de los miembros del grupo que dirige; planea junto con sus colaboradores; facilita a determinar objetivos y metas; vela porque haya coordinación de sus actividades; actúa como promotor de normas para el grupo; media en sus conflictos para ayudar a buscarles solución, manteniendo una posición imparcial; sirve de recurso (fuente de ideas) y de ejemplo; sabe asumir el grado de control indispensable en momentos difíciles que pudieran afectar la cohesión del grupo; devolviendo al grupo el control tan pronto pase el momento que lo requirió.

### **Liderazgo liberal**

Chiavenato (2007) expresa que es el líder que ofrece libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima, limitada. Sólo presenta diversos materiales al grupo y aclara que puede dar información si se la piden. La división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo quedan a cargo del grupo. Falta total de participación del líder. El líder no evalúa el grupo ni domina los acontecimientos en la organización. Sólo comenta las actividades cuando le preguntan. Para el caso de liderazgo liberal el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. La falta de evaluación pudiera traer consecuencias posteriores.

Es un líder que se caracteriza por su ausencia; evita tomar decisiones y genera gran resentimiento en su personal que tiene necesidades que no son atendidas; el trabajo es menor y de peor calidad que la de los otros estilos. En ocasiones se presenta como un líder orientado a las relaciones con poca supervisión -casi nula- del trabajo.

White y Lippitt, citados por Chiavenato (2007) realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Estos niños fueron divididos en cuatro grupos, donde cada seis semanas de directrices de cada grupo asumida por líderes que utilizaban que utilizaban tres estilos de liderazgo diferentes: autoritario, liberal y democrático.

Para Almudena (2010), el líder liberal, adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

A fines de este estudio, se tomarán en cuenta los siguientes estilos de liderazgo: Transaccional, Carismático, Transformacional, Autocrático, Democrático y Liberal, ya que son considerados por el investigador como elemento clave de la variable objeto de estudio. Destacando la importancia de la misma y la conceptualización pertinente para su desarrollo integral, en cuanto a la aplicabilidad dentro del ámbito preestablecido.

## SISTEMA DE VARIABLES

### Definición Nominal

#### Liderazgo

#### Definición Conceptual

Partiendo de la conceptualización de Krieger (1996:367), el liderazgo es “como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas del grupo”. En términos teóricos se debe estimular al grupo, para que más allá de la disposición tengan la confianza y el celo para trabajar como equipo. Se propone y se asume que el liderazgo es como la influencia que ejerce una persona que está capacitada para llevar a sus seguidores a alcanzar los objetivos de una organización mediante el esfuerzo, la comunicación, las gratificaciones, la participación en la toma de decisiones, y otras características que conforman un buen líder, llevando así a las personas que conforman su grupo al éxito, involucrándolos en una visión clara de las cosas y donde se reciban beneficios de ambas partes.

#### Definición Operacional

El liderazgo se analizó bajo un contexto sociológico y administrativo, en función de la organización, específicamente en la Unidad de Autodesarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, ubicada en Maracaibo - Estado Zulia, que con el aporte de 15 facilitadores, 2 empleados y la Coordinadora que conforman la Unidad, se conocerá el tipo de liderazgo que se aplica en el mismo y poder analizar el liderazgo ejercido por el líder en sus seguidores a través de un cuestionario.

La unidad de autodesarrollo es la encargada de brindar a la población estudiantil diversas actividades recreativas donde los estudiantes puedan desarrollar sus habilidades y destrezas en un área específica.

También se describirán las características del liderazgo manejado a diario, como también describir el tipo de comportamiento que aplica el líder en el departamento, determinando así, si el tipo de comportamiento que ejerce es el adecuado. Por último se describirá los tipos de liderazgo

La variable se subdividió en las dimensiones; rasgos característicos, toma de decisiones, motivación y estilos, como se presenta en la tabla 2.

### Operacionalización de la Variable

| Tabla 2. Operacionalización de la Variable  |           |                        |   |
|---|-----------|------------------------|---|
| Objetivos Específicos   | Variable  | Dimensiones            | Indicadores   |
| Identificar los rasgos característicos de liderazgo que predominan en la Unidad de Autodesarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad del Zulia. | Liderazgo | Rasgos característicos | Influencia<br>Visionario<br>Aprende continuamente<br>Vocación a servir<br>Humildad        |
| Describir la toma de decisiones de la Unidad de Autodesarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad del Zulia.                                    |           | Toma de decisiones     | Toma personal<br>Toma consultiva<br>Toma participativa<br>Toma delegativa                 |
| Describir aspectos de la motivación en la Unidad de Autodesarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad del Zulia.                                |           | Motivación             | Reconocimiento<br>Atención personalizada<br>Capacitación                                  |
| Determinar el estilo de liderazgo predominante en la Unidad de Autodesarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad del Zulia.                     |           | Estilo de liderazgo    | Transaccional<br>Carismático<br>Transformacional<br>Autocrático<br>Democrático<br>Liberal |

## CONCLUSIONES

El liderazgo ha sido ampliamente analizado desde diversas perspectivas teóricas y prácticas, evidenciando su impacto en la dinámica organizacional y en la consecución de objetivos colectivos. A lo largo de esta investigación, se ha podido establecer que el liderazgo es un proceso de influencia que permite guiar, motivar y transformar a un grupo de individuos para alcanzar metas comunes. A través del estudio de diferentes teorías y enfoques, se ha demostrado que el liderazgo no responde a un único modelo ideal, sino que debe adaptarse a las circunstancias y a las características de los seguidores.

Uno de los principales hallazgos de esta investigación es la importancia de los rasgos característicos del liderazgo en la efectividad de un líder. Se ha identificado que un líder exitoso debe poseer habilidades como la

capacidad de influencia, la visión estratégica, la vocación de servicio, la humildad y el aprendizaje continuo. Estos elementos no solo determinan la forma en que un líder se relaciona con su equipo, sino que también influyen en la manera en que este motiva y dirige a los miembros de una organización.

Asimismo, se ha evidenciado que la toma de decisiones es un factor clave dentro del liderazgo. Existen diferentes estilos de toma de decisiones, desde la toma personal hasta la toma participativa y delegativa, cada una de las cuales es aplicable según el contexto organizacional. La efectividad de un líder radica en su capacidad para identificar la estrategia más adecuada en cada situación, considerando las habilidades y el nivel de compromiso de sus seguidores.

Otro aspecto relevante identificado en la investigación es el papel de la motivación dentro del liderazgo organizacional. Se ha demostrado que el reconocimiento, la atención personalizada y la capacitación son elementos fundamentales para mantener un equipo motivado y comprometido con la organización. La motivación no solo impulsa el desempeño de los colaboradores, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral, generando un ambiente de trabajo más productivo y armonioso.

En cuanto a los estilos de liderazgo, se ha comprobado que no existe un único modelo de liderazgo eficaz. En función del contexto y de las necesidades de la organización, pueden aplicarse estilos como el liderazgo transformacional, transaccional, carismático, autocrático, democrático o liberal. Cada uno de estos estilos tiene características específicas que impactan de manera distinta en la dinámica del grupo y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, el liderazgo situacional, propuesto por Hersey y Blanchard, cobra gran relevancia al sugerir que los líderes deben adaptar su estilo según la preparación y disposición de sus seguidores.

Esta investigación contribuye al entendimiento del liderazgo como un proceso complejo y dinámico, en el que la interacción entre líder y seguidores es fundamental para el logro de resultados efectivos. Se concluye que un liderazgo exitoso no solo se basa en la capacidad de dirigir, sino también en la habilidad de inspirar, motivar y generar un entorno de confianza y crecimiento. Con base en estos hallazgos, se recomienda que las organizaciones desarrollen estrategias de liderazgo que promuevan la participación activa de sus miembros, fomenten la formación de líderes dentro de la empresa y potencien un clima organizacional basado en la cooperación y el compromiso.

Este estudio sienta las bases para futuras investigaciones sobre liderazgo, especialmente en el análisis de su impacto en la productividad, la innovación y la satisfacción laboral. A medida que las organizaciones evolucionan, es fundamental seguir explorando nuevas estrategias de liderazgo que permitan mejorar la gestión de equipos y fortalecer la cultura organizacional en distintos contextos empresariales y educativos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Abad Guerrero I. El líder y la toma de decisiones: análisis a través del modelo normativo y su revisión. Cuadernos. 1997.
2. Amorós E. Comportamiento organizacional. USAT - Escuela de Economía; 2007.
3. Ares A. Liderazgo de los equipos de trabajo. Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones. Madrid: Pirámide; 2007.
4. Blanchard K. Liderazgo del más alto nivel. Colombia: Editorial Norma; 2007.
5. Bravo VL. Éxito y liderazgo. 2a ed. Perú; 1999.
6. Carnegie D. Cómo hablar bien en público e influir en los hombres de negocios. México: Editorial Sudamericana; 1947.
7. Carnegie D. Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. 104a ed. Rosario, Argentina: Biblioteca del Nuevo Tiempo; 1996.
8. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. 8a ed. México: McGraw-Hill; 2007.
9. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. 7a ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2007.
10. Davis K, Newstrom J. Comportamiento humano en el trabajo. 11a ed. México: Litográfica Ingramex; 2003.



11. Covey SR. El liderazgo centrado en principios. Argentina; 1990.
12. De la Rosa Vidal C. Cómo hacer charlas y conferencias motivacionales. Lima, Perú: InVoxx Comunicación; 2010.
13. De la Rosa Vidal C. Conspiradores del cambio. Perú: Creative Commons; 2010.
14. Dornan J, Maxwell JC. Seamos personas de influencia. USA: Editorial Caribe; 1998.
15. Fischman D. El camino del líder. 2a ed. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC); 2006.
16. Gil L, Ruiz J. La nueva dirección de personas en la empresa. España: McGraw-Hill Interamericana; 1997.
17. Goleman D. Inteligencia emocional. Javier Vergara Editores; 1996.
18. Gómez J. Sociología de la organización. Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Escuela Profesional de Sociología; 2009.
19. González SJ. Psicología de la motivación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2008.
20. Gordon JR. Comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana; 1997.
21. Gordon T. Líderes eficaces y técnicamente preparados. México: Editorial Diana; 1997.
22. Hall RH. Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. 6a ed. México; 1996.
23. Hellriegel D, Slocum J. Comportamiento organizacional. 10a ed. México: Editorial Thomson; 2004.
24. Hernández y Rodríguez S. Introducción a la administración. 4a ed. México: McGraw-Hill; S/A.
25. Kotter J. El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. 1a ed. en español. México: McGraw-Hill; 1997.
26. Kotter J. El líder del cambio. USA; S/A.
27. Krieger M. El poder y el liderazgo en las organizaciones; 1996.
28. Lussier R, Achua C. Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning; 2008.
29. Marín A. Sociología de las organizaciones. Madrid, España: Editorial Fragua; S/A.
30. Maxwell JC. Liderazgo, principios de oro. USA: Thomas Nelson Publishers Nashville; 2007.
31. Maxwell JC. Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. USA: Thomas Nelson Publishers Nashville; 1998.
32. Maxwell JC. El mapa para alcanzar el éxito. USA: Editorial Thomas Nelson Publishers; 2003.
33. Maxwell J. Desarrolle el líder que está en usted. USA: Editorial Thomas Nelson Publishers; 1996.
34. Maxwell JC. Actitud de vencedor. New York, USA: Editorial Caribe; 1997.
35. Maxwell JC. Líder de 360° grados. USA: Editorial Grupo Nelson; 2005.
36. Meadows DL, Meadows DH, Randers J. Más allá de los límites del crecimiento. México: Ediciones El País; 1994.
37. Mercado VJ. Sociología del siglo XXI. USA; 2011.

38. Nelson B. 1001 formas de motivar a los empleados. Colombia: Editorial Norma; 1996.
39. Palomo VM. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 8a ed. Madrid, España: ESIC Editorial; 2013.
40. Ritzer G. Teoría sociológica clásica. Madrid, España: McGraw-Hill; 1992.
41. Sarmiento JM. El liderazgo y la cultura organizacional. Venezuela: Asocalidad; 2008.
42. Sharma R. El líder que no tenía cargo. Argentina: Editorial Sudamericana; 2010.
43. Robbins SP. Comportamiento organizacional. 7a ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana; S/A.
44. Martínez Rodríguez T. Centros de atención diurna para personas mayores: atención a las situaciones de fragilidad y dependencia. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana; 2010.
45. Thompson JA. Organizations in action; 1967.
46. García Hoz V. Formación de profesores para la educación personalizada. Madrid, España: Ediciones Rialp; 1996.
47. Wiley J. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. New York, USA: Editorial Paidós Ibérica; 1987.
48. Yarse J. El líder se hace. Puerto Rico: Ediciones Instituto Latinoamericano de Liderazgo; S/A.
49. Zalles JH. Liderazgo: un concepto en evolución; S/A.

#### **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

#### **CONFLICTO DE INTERESES**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Daniel Román Acosta.

*Curación de datos:* Daniel Román Acosta.

*Análisis formal:* Daniel Román Acosta.

*Redacción - borrador original:* Daniel Román Acosta.

*Redacción - revisión y edición:* Daniel Román Acosta.